



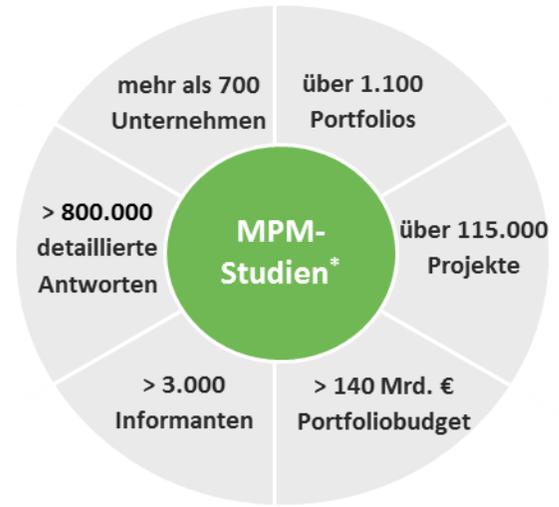
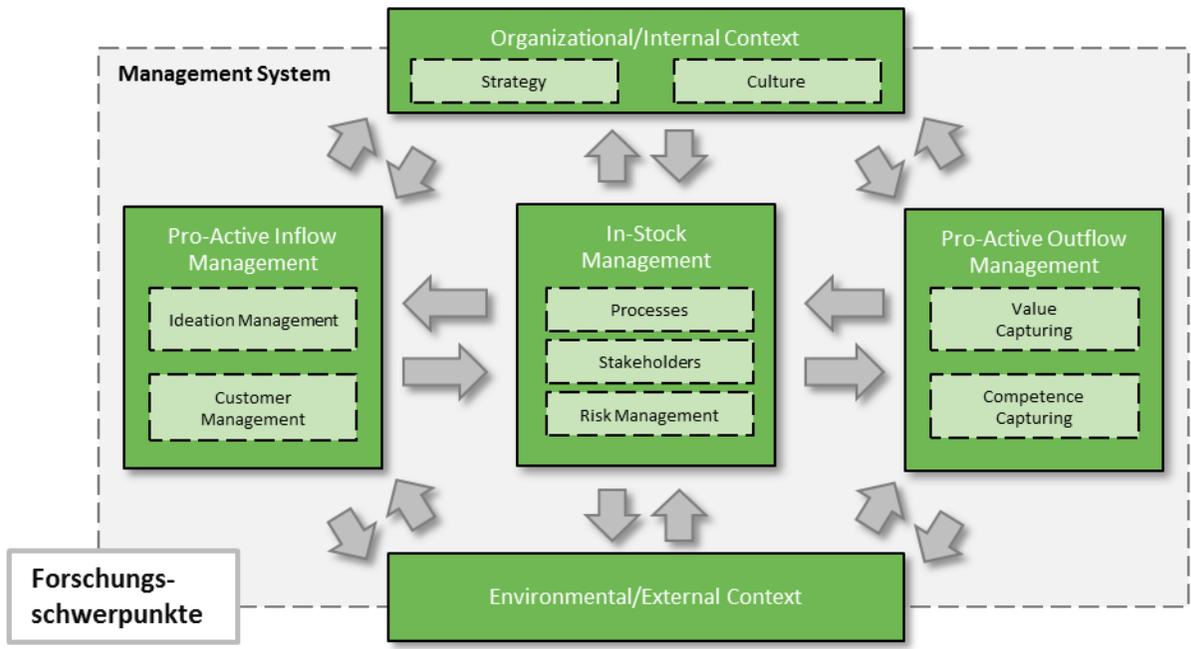
Projektorientierte Organisation und ihre Promotoren

Patrick Lehner

ZHAW School of Management and Law

9. Mai 2017

Bisherige Studien www.multiprojectmanagement.org



* kumulierte Werte seit 2005

www.multiprojectmanagement.org

- bisher 7 großangelegte Benchmarking-Studien
- ZHAW Mitglied seit 2009 / 4. Studie
- 2017 / 8. MPM-Studie
in fünf Ländern D, CH, A, DK, AUS – zu Digitalisierung

Studien von www.multiprojectmanagement.org zeigen:

- Multiprojektmanagement zahlt sich aus
- Breites Spektrum von Erfolgsfaktoren, 10 Diss., 1 Habil., viele Publikationen

«Es gibt nichts Praktischeres
als eine gute Theorie.»

Kurt Lewin

Forschungsfragen „Projektorientierte Organisation & Promotoren

- 1. Welche Kompetenzen zeichnet eine projektorientierte Organisation aus?**
- 2. Wie verläuft die Entwicklung hin zu einer projektorientierten Organisation?**
- 3. Welche Rolle nehmen Promotoren bei der Entwicklung von projektorientierten Organisationen ein?**

Studiensetting

8 Organisationen,

- 6 Technologiefirmen & 2 Versicherungsgesellschaften
- 7 Schweizer & 1 Süddeutsches Unternehmen / Konzernbereiche
- je 500 - 5'000 Mitarbeitende
- 42 persönlich interviewte Experten:
11 Manager, 16 Portfolio-Koordinatoren, 15 Projektleiter

Alle Organisationen

- nennen PM eine zentrale organisationale Kompetenz
- wollen sich hierin weiter entwickeln
- haben ihre PM-Kompetenz über mehrere Jahre entwickelt

Begriffe

Ein Promotor ...

- ist eine Person, welche einen **Innovationsprozess aktiv und intensiv fördert**

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation ...

- stellt eine Managementinnovation dar, weil **grundlegend Neues geschaffen** wird

Die projektorientierte Organisation ...

- erzielt einen **Großteil** ihrer **gegenwärtigen oder zukünftigen Wertschöpfung durch Projekte**
- ... besitzt projektorientierte Strukturen, Werte und entwickelt sich als lernende Organisation weiter
- ... wird durch Promotoren aktiv und intensiv gefördert

Modell ‚Kompetenzen projektorientierte Organisationen‘



Neuartigkeit des Modell

Das Modell

- *operationalisiert* die Gestaltung einer projektorientierten Organisation mittels 9 Kompetenzen
- enthält Promotoren als zwingend erforderliche Förderer
- ermöglicht systematische Eigenbeurteilungen, Benchmarkings und Entwicklungsroadmaps

Das Modell hat eine *offene Architektur*:

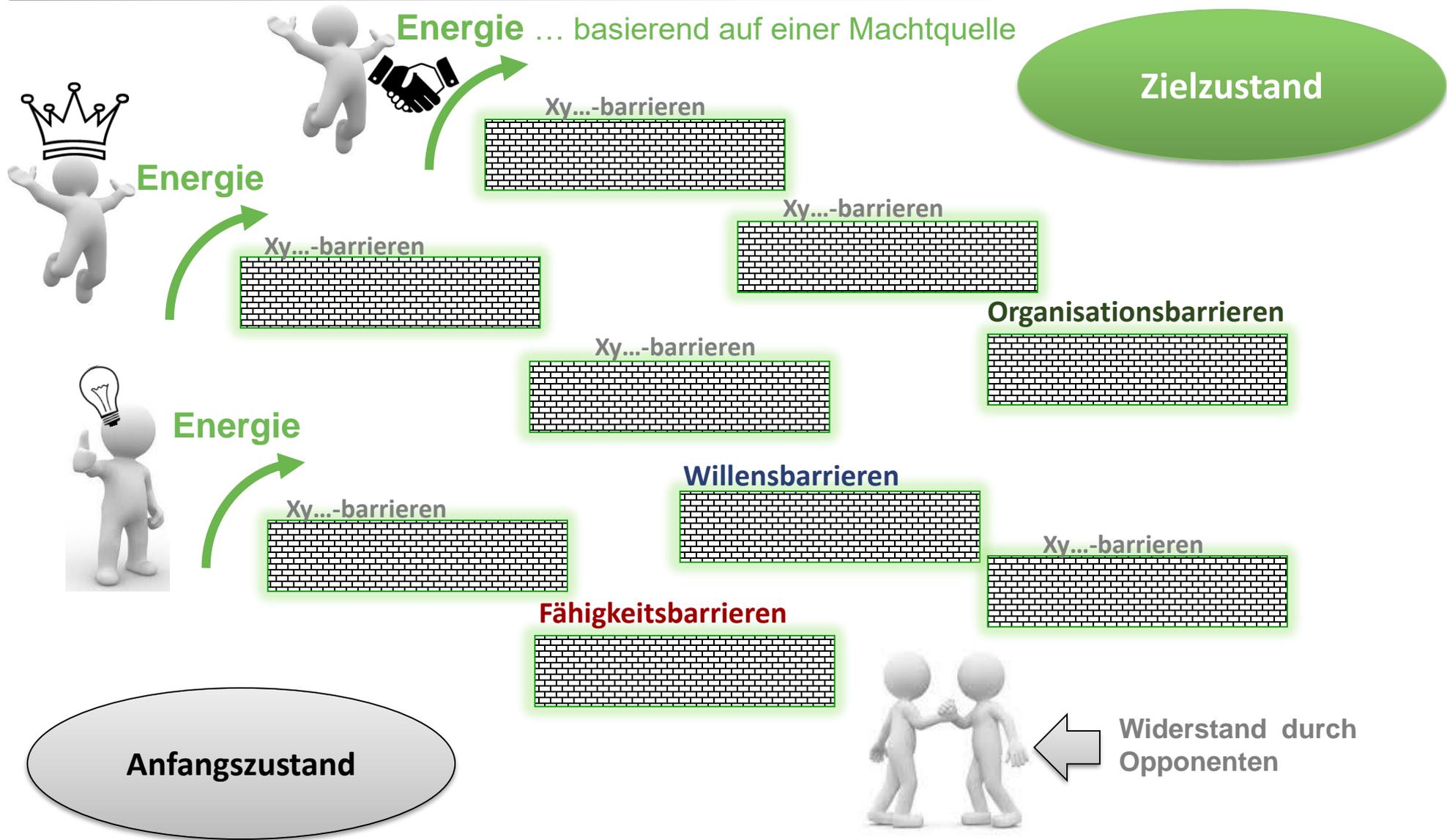
- es enthält die Gestaltungselemente, welche bei den untersuchten Organisationen von hoher Bedeutung sind
- es können weitere Kompetenzen beigefügt werden

Cross-Case-Analyse: Leistungsvermögen, Kompetenzbeurteilung

	Asse-Com	Long-Com	En- Com	Car-Com	Insure-Com	Med-Com	Up-Com	Sky-Com
A Kompetenzen Projektorientierter Organisationen								
1 Strukturen								
1.1 Organisation	3	3	3	2	3	2	2	1
1.2 Planung & Controlling	3	3	3	2	2	1	1	1
1.3 ICT-System	3	2	3	2	2	1	1	0
2 Werte								
2.1 Empowerment	3	3	3	1	1	1	0	0
2.2 Stakeholderorientierung	3	3	2	0	0	0	0	0
2.3 Zukunftsorientierung	3	3	2	3	0	0	0	0
3 Entwicklung								
3.1 Lernen in Projekten	3	3	3	1	0	1	0	0
3.2 Karriere- & Anreizsysteme	3	3	3	0	1	1	0	0
3.3 Wissensmanagement	2	3	3	0	0	0	0	0
Summe	26	26	25	11	9	7	4	2

Capability-Klassen	High-Caps	Mid-Caps	Low-Caps
--------------------	-----------	----------	----------

Innovation erfordert Überwinden



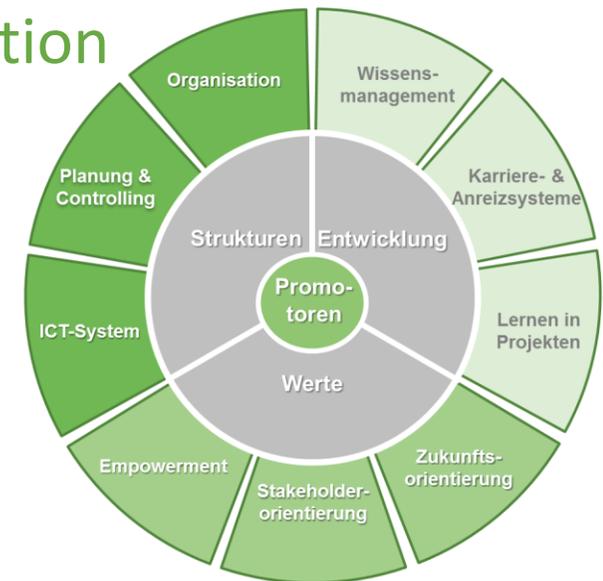
Reflexion der Forschungsfragen

Folgende Annahmen haben sich bestätigt:

- (1) Für projektorientierte Organisationen lässt sich ein Kompetenzmodell erstellen.
- (2) Der Innovationsprozess läuft in mehreren Phasen ab mit top-down und bottom-up Beiträgen und dauert mehrere Jahre.
- (3) Das Promotorenmodell von Witte, Hauschildt und Gemünden lässt sich auf die Managementinnovation 'Entwicklung einer projektorientierten Organisation' übertragen.

HERMES

- **Strukturen** bilden die Basis
- «projektorientierte» **Werte** ermöglichen Innovation, bei Unsicherheit vorzugehen, bilden die Grundlage für ...
- **Entwicklungskompetenz / lernende Organisation**
- **Promotoren** sind zentral – und Sie?
- ... fördern Sie aktiv und intensiv
- ... suchen Sie ihre Promotorenpartner
- ... bereiten Sie sich auf Widerstände vor
- ... verfolgen Sie Ihre Ziele und entwickeln Sie Ihre Einheit hin zur projektorientierten Organisation



Vielen Dank!

- Kostenlose Teilnahme an Multiprojektmanagement-Studie
- MPM-Anwender-Tagung in Winterthur 10.11.17
- www.zhaw.ch/zue/mpm



Patrick Lehner, Dipl. Ing. ETH, Exec. MBA HSG

Dozent für Projektmanagement
ZHAW School of Management and Law
+41 (0)79 668 14 58

patrick.lehner@zhaw.ch

www.zhaw.ch/zue/projektmanagement

www.zhaw.ch/zue/mpm

